



Universidade de Brasília

Ministério da Educação

Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares

Centro de Formação Continuada de Professores

Secretaria de Educação do Distrito Federal

Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação

Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica

A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL

ARINALDA OLIVEIRA RAMOS

Professora-orientadora Dra. Shirleide Pereira da Silva Cruz
Professora monitora-orientadora MSc. Simone Braz Ferreira Gontijo

Brasília (DF), Abril de 2013

Arinalda Oliveira Ramos

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O TRABALHO DO COORDENADOR
PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica sob orientação da Professora tutora-orientadora Dra. Shirleide Pereira da Silva Cruz e da Professora-orientadora MSc. Simone Braz Ferreira Gontijo.

TERMO DE APROVAÇÃO

Arinalda Oliveira Ramos

A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dra. Shirleide Pereira da Silva Cruz (UnB)
(Tutora-Orientadora)

Prof. MSc. Eliane Melo de Moura Correia
(Examinadora externa)

Brasília, 18 de maio de 2013

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha bela lasmin, que mesmo tão pequena, colaborou nos momentos em que eu não podia dar atenção a ela e com seu jeitinho ficava perto e quietinha me observando.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora tutora Fátima Roseli Dias Garzezi e à professora monitora-orientadora Simone Braz Ferreira Gontijo, que no decorrer do curso demonstraram sensibilidade, prontidão e parceria. À minha querida amiga Marcela, companheira das horas de estudo e ao querido Eliabe que colaborou sempre com palavras de incentivo e confiança em meu potencial.

A alegria não chega apenas no encontro do achado, mas faz parte do processo da busca. E ensinar e aprender não pode dar-se fora da procura, fora da boniteza e da alegria.
(Paulo Freire)

RESUMO

A educação tem passado por mudanças relevantes. A escola desligou-se de um modelo de administração autoritário e adotou um modelo dinâmico, seguindo a democratização na gestão de forma a tornar possível seu principal objetivo: formar o cidadão. O presente estudo teve como objetivo analisar a prática do coordenador pedagógico em relação à proposta da gestão escolar democrática. Nesse sentido, procurou-se identificar a concepção que os professores têm sobre a gestão democrática e as possibilidades e dificuldades no trabalho do coordenador pedagógico. O estudo foi desenvolvido por meio de um estudo de caso e o instrumento utilizado para coletar os dados foi questionário com perguntas fechadas, aplicado a dezessete professores e três coordenadoras de uma escola pública de São Sebastião. Foram analisadas as características principais da gestão democrática: a autonomia que a escola estabeleceu, a construção do Projeto Político Pedagógico e a eleição direta para diretor. A pesquisa revelou que as características da gestão democrática estão bem claras para os docentes. A prática do coordenador pedagógico assume papel fundamental tendo em vista que ele articula estratégias que auxiliam o professor no processo ensino-aprendizagem. Foi possível observar ainda que o coordenador pedagógico é visto como figura de mediação entre os professores e equipe gestora. O coordenador pedagógico ainda terá que superar muitos desafios para executar sua função como, por exemplo, reduzir a quantidade de substituições de professores regentes.

Palavras-chave: escola; gestão democrática; coordenador pedagógico.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Aplicação da gestão democrática no ambiente escolar.

TABELA 2 – O papel do Coordenador pedagógico na gestão democrática.

TABELA 3 – Tarefas do coordenador pedagógico no ambiente escolar.

TABELA 4 – Tarefas que não são de competência do coordenador pedagógico.

TABELA 5 – Atividades que o coordenador pedagógico realiza na rotina escolar.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO	12
1.1 – A FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA	12
1.2 – ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DA ESCOLA	13
1.3 – GESTÃO DEMOCRÁTICA	15
1.4 – PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO	18
1.5 – O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO	20
CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE PESQUISA	23
CAPÍTULO III – ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICE	50

INTRODUÇÃO

A sociedade atual exige uma escola que não controle comportamentos, ao contrário, crie-os. Neste caso, torna-se fundamental que a unidade de ensino não seja administrada em moldes anteriores, onde o espaço escolar era usado apenas para reproduzir informações de forma mecanizada. Para que de fato a educação seja uma ação transformadora é essencial que a unidade de ensino se organize em um modelo focado na participação e posterior transformação da comunidade.

Recentemente, a administração escolar tem passado por uma significativa transformação, que é a aplicação da gestão democrática. Essa mudança busca tornar mais igualitárias e flexíveis as relações existentes na escola pública e incentivar uma maior participação da comunidade nas decisões administrativas.

Para que a gestão democrática seja bem-sucedida, é importante que personagens fundamentais, como o coordenador pedagógico, esteja bem ciente das suas atribuições e disposto a alcançar seus objetivos, apesar das adversidades.

É necessário revitalizar a gestão escolar e na busca de torná-la de fato democrática, não é incomum que os pais e/ou responsáveis pelos alunos, definam o coordenador pedagógico como referência na escola, considerando que esta é uma figura sempre presente na unidade de ensino e participativo nas atividades pedagógicas. Logo, é fundamental realizar análise da atual ação do coordenador pedagógico, suas limitações e desafios em um novo modelo de gestão.

A instituição de ensino é certamente um dos lugares que mais reflete as mudanças da sociedade. Assim como existem as tentativas para encontrar um modelo de administração que se adapte às necessidades da comunidade, é necessário que os profissionais da educação também estejam dispostos a mudar seus conceitos.

A gestão democrática é importante no sentido que dá abertura para todos os sujeitos do processo educacional participarem da administração escolar. Tendo em vista que o coordenador pedagógico é o sujeito mediador de relações na unidade de ensino, surge a necessidade de entender como tem sido a prática deste profissional em relação à proposta da gestão democrática.

Este trabalho teve como objetivo geral analisar a prática do coordenador pedagógico em relação à proposta da gestão escolar democrática. Além desse objetivo, procurou-se também identificar a concepção de gestão escolar democrática

dos professores e coordenadores, identificar o papel do coordenador no processo da gestão democrática e identificar as possibilidades e dificuldades no trabalho do coordenador pedagógico a partir da concepção da gestão escolar democrática.

O primeiro capítulo desse trabalho traz o referencial teórico com abordagem sobre a função social da escola, sua organização e administração e enfatiza a gestão democrática. No segundo capítulo está descrita a metodologia e no capítulo três estão apresentados a análise de dados e discussão dos resultados.

CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 A função social da escola

Quando pensamos no que significa a educação pública e sua função, sempre associamos ao assunto a ideia de uma instituição para transmitir conhecimentos. Certo que ao longo dos anos o que se modifica não é a função da escola, mas a forma que ela se organiza em meio ao contexto do local onde está inserida, com mais autonomia e respeito às características da comunidade.

Segundo Dourado (2007), a educação é entendida como processo amplo de socialização da cultura, historicamente produzida pelo homem, e a escola, como *lócus* privilegiado de produção e apropriação do saber, cujas políticas, gestão e processos se organizam, coletivamente ou não, em prol dos objetivos de formação.

A escola é uma instituição social que busca o desenvolvimento das potencialidades do educando, sejam elas, cognitivas, físicas e afetivas. Para isso, a aprendizagem dos conteúdos é um processo contextualizado e em constante mudança, alcançando assim a missão de torna-los cidadãos autônomos e participativos na sociedade em que vivem.

Para Libâneo (2004)

[...] a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola promove, para todos, o domínio dos conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos (p.117).

A escola tem o objetivo de desenvolver as potencialidades físicas e cognitivas dos alunos, através da aprendizagem significativa dos conteúdos. É importante que este processo aconteça de maneira contextualizada e assim desenvolva no sujeito uma ampla formação, inclusive no que diz respeito à cidadania.

Segundo Tavares (2009), a escola cumpre sua missão política não quando se elabora no seu interior um discurso sobre política, mas quando por meio de sua prática educativa, puder preparar o cidadão para a vida política, isto é, para a compreensão da totalidade social em que ele está inserido. Paro (2000) relata que,

há apenas algumas décadas, quando a escola pública fundamental abrigava os filhos das camadas médias e altas da sociedade, sua função primordial (visível para os educadores escolares e para a população) era preparar os jovens, encaminhando-os para as ocupações médias do mercado de trabalho (contadores, funcionários

das burocracias públicas e privadas, professoras e professores do ensino primário e médio etc.), ou oferecer-lhes condições para concorrer a uma vaga na universidade (p.84).

Tradicionalmente, de acordo com Paro (2011), o papel da escola se restringe ao de mera apresentadora de conteúdos e aos estudantes cabem esforça-se por aprender. Nesta visão, a escola fiscaliza o estudante para que ele se empenhe em “engolir” o mais eficientemente possível o conteúdo que lhe é apresentado, e seleciona, para ingressarem na escola ou nela permanecerem, apenas aqueles alunos que já trazem de fora as condições de aprendizado. Nesta escola, a motivação para esforçar-se em aprender é sempre extrínseca ao estudo.

Paro (2011) afirma que nas últimas décadas verificou-se no Brasil uma saudável tendência de democratização da escola pública básica, acompanhando em certa medida a democratização da própria sociedade. Nesta perspectiva, é preciso adotar a educação como uma prática democrática.

A educação democrática vai além da garantia de vaga na escola, ela pode formar o aluno num sentido mais amplo, quer dizer, além de capacitá-lo com os conteúdos curriculares, inseri-lo como cidadão ativo e consciente do seu papel na sociedade. Esta missão é possível porque a escola é um *lócus* privilegiado, é um ambiente onde é possível trabalhar conteúdos culturais, valores e ainda oferecer o conhecimento sistematizado.

1.2 Organização e administração da escola pública.

De acordo com Paro (2012), a escola é o local onde se busca, de forma sistemática e organizada, a apropriação do saber historicamente produzido. As práticas escolares além de repassarem os saberes culturais, não podem ter apenas sentido conteudista, mas devem provocar no aluno, o desejo de aperfeiçoar-se, de mudar, de fazer-se presente e ativo no ambiente social em que está inserido. Exige-se, nesse sentido, que a administração escolar seja articulada em função de seus objetivos pedagógicos, mesmo sendo espaço de aplicação de políticas públicas.

Segundo Paro (2012), a atividade administrativa, como utilização racional de recursos para a realização de fins é condição necessária da vida humana, estando presente em todos os tipos de organização social. Desta forma, é necessário que a escola possua um modelo de administração dinâmico, a fim de coordenar suas funções sociais e tornar possível seu principal objetivo: formar o cidadão.

Até pouco tempo a unidade de ensino esteve estruturada em um modelo burocrático, centralizador e autoritário, com um diretor ditando normas de cima para baixo, numa relação de domínio e sem criar oportunidade para discussões e tomada de decisões. Mas o final dos anos oitenta e início dos anos noventa foram marcados pela reformulação da organização e gestão da educação no Brasil. Tais reformas incentivaram a descentralização e a democratização na administração escolar.

Para Libâneo (2004), a organização escolar no Brasil teve como forma predominante a concepção técnica-científica. Nesta perspectiva administrativa, o modo de organização é verticalizado e hierarquizado, onde cada componente opera e realiza uma função limitada e determinada por forças estranhas. Na década de 80 surgem movimentos populares e acontece uma reorganização escolar. Nesse momento, esclarece o autor, surge uma proposta fundada na concepção sócio-crítica da sociedade e da escola. Assim, a responsabilidade do rumo da escola fica a cargo de todo o corpo educativo e à comunidade.

A organização escolar não se configura numa relação de poder neutra e isolada da sociedade de classes; de modo contrário, reflete os conflitos e confrontos de interesses culturais, políticos, econômicos e sociais de cada momento histórico.

Na visão de Carvalho (2005), a descentralização aumentou as responsabilidades da escola. As políticas públicas, acompanhando as mudanças ocorridas na gestão empresarial, passam a implementar as reformas administrativas do setor educacional com base nos novos paradigmas e conferem ao administrador escolar uma importância estratégica.

Paro (2000), destaca:

Na estrutura formal de nossa escola pública está quase totalmente ausente a previsão de relações humanas horizontais, de solidariedade e cooperação entre as pessoas, observando-se, em vez disso, a ocorrência de uma ordenação em que prevalecem relações hierárquicas de mando e submissão. O mais alto posto dessa hierarquia é ocupado pelo diretor, verdadeiro chefe da unidade escolar e responsável último por tudo o que acontece aí dentro (p.100).

Durante anos as relações humanas na escola giraram em torno da única pessoa que representava autoridade, o diretor escolar. Todavia é sabido que a escola precisa estar organizada em relações democráticas e participativas, sem regulamentos impostos, mas sim elaborados coletivamente. Isso não exclui a

importância da hierarquia na escola, é mais uma forma de ajuste para conseguir aliados na tarefa de administrar a real complexidade do ambiente escolar.

De acordo com Paro (2000), é preciso uma transformação radical da estrutura hierarquizante e autoritária da escola pública brasileira. É preciso que a escola seja adequadamente estruturada para atingir objetivos educativos em seu todo. Na organização escolar o trabalho e as relações em seu interior se deem de modo a não contradizer a característica democrática do próprio ato educativo.

A escola não pode ter uma administração que reproduza no interior da instituição imposições autoritárias de apenas um representante, no caso, o diretor. Para tanto, é necessário que as relações dentro da instituição sejam democratizadas. A participação coletiva nas decisões, no que dizem respeito à organização, estrutura e funcionamento da escola, deve ser rotina dos atores escolares.

Paro (2000), chama a atenção para a necessidade de mudar quase tudo na forma de operar das escolas, mas a condição primeira é provê-las dos recursos materiais e financeiros necessários para isso. Associada a essa medida, é preciso também dotar a unidade escolar da necessária autonomia administrativa e financeira em relação ao Estado.

Do ponto de vista de uma educação democrática, Paro (2011), afirma que a participação da comunidade na escola é, além de um direito, uma necessidade do bom ensino, então, é preciso que a estrutura da escola seja tal que, não apenas permita, mas também facilite e estimule essa participação, seja na execução de atividades ou na tomada de decisões.

1.3 Gestão democrática

A gestão escolar deve ser vista, segundo Tavares (2009), como a pedra fundamental para que a escola ofereça à sua comunidade uma escola que atenda às suas exigências do dia-a-dia e promova a apreensão de competências e habilidades na comunidade de maneira que os cidadãos possam atuar como agentes de transformação social. A educação não deve tentar enquadrar o aluno em moldes prontos, ao contrário, deve ser libertadora.

Nesse sentido, a escola brasileira precisava ter uma ruptura do seu modelo de organização e administração e trabalhar com uma proposta de gestão baseada na democratização, afinal a escola está inserida em um contexto social e histórico.

Souza (2009) entende que a gestão da escola pública é um processo democrático, no qual a democracia é compreendida como princípio, posto que se tenha em conta que essa é a escola financiada por todos e para atender ao interesse que é de todos; e também como método, como um processo democratizante, uma vez que a democracia é também uma ação educativa, no sentido da conformação de práticas coletivas na educação política dos sujeitos.

Faz-se necessário recuperar o caráter público da administração pública, estabelecendo o controle da sociedade civil sobre a escola pública e a educação, garantindo a liberdade de expressão, pensamento, criação e organização coletiva e, ainda, facilitando a luta por condições materiais para a aquisição e manutenção dos equipamentos escolares, bem como de salários dignos para os profissionais da educação e Bastos (2002), acredita que a gestão democrática da educação abre esta perspectiva de resgate.

O princípio da gestão democrática no ensino público foi incorporado pela Constituição Federal de 1988 a partir da demanda dos movimentos sociais e determinou novas formas de organização e administração do sistema para fins de universalização do ensino.

Nesse sentido, a escola, como espaço em constante transformação e composto por pessoas que desejam uma educação de qualidade, deve promover práticas de ações coletivas, como fator de autonomia da escola.

A gestão democrática da educação, nas palavras de (LUCE; MEDEIROS, 2008), está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional.

Nota-se que a gestão democrática promove mudanças não apenas internas, mas externas ao ambiente escolar. O trabalho em grupo, as decisões tomadas em assembleias, a definição de objetivos, a construção de projetos, certamente tornarão a escola mais unificada internamente e menos sensível às propostas advindas de

outras realidades, mas que o sistema político insiste que pode funcionar em qualquer local.

Veiga (2011), afirma que,

A gestão democrática implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram práticas educacionais das quais a escola é mera executora (p.18).

A gestão democrática surge porque um modelo de administração que não incentiva a socialização cultural, certamente fracassará diante da realidade social de hoje. Classicamente a gestão escolar sofria imposição de normas vindas de cima pra baixo, mas atualmente o que encontramos no espaço escolar são construções participativas e de responsabilidades coletivas.

Legalmente, a gestão democrática está amparada pela Constituição Federal, quando esta define no seu Art. 206, inciso VI “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, como um de seus princípios. Enquanto que na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, os artigos 14 e 15 descrevem:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola.

II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

Na gestão democrática são utilizadas estratégias, modalidades e instâncias de participação e representação dos atores envolvidos, tanto em nível de planejamento quanto nas deliberações. No nível de planejamento acontece a elaboração do plano de ação pedagógica e as deliberações estão mais relacionadas à autonomia financeira da escola.

Para que a democratização tenha sucesso é necessário que o envolvimento dos participantes não seja superficial e inconstante, nesse sentido, a gestão escolar traz duas formas significativas e diretas de participação da comunidade: a eleição para diretor e a formação dos Conselhos Escolares.

O Conselho Escolar é um órgão colegiado que democratiza as relações de poder dentro da escola. É composto por representantes dos pais, alunos e categorias profissionais que formam a comunidade escolar (professores, secretários, agentes de conservação e limpeza). Exerce diversas funções dentre elas a consultiva, a deliberativa e a fiscalizadora das questões pedagógicas, administrativas e financeiras da escola.

Ocorre que o conselho escolar possui uma característica própria que lhe dá dimensão fundamental: ele se constitui uma forma colegiada da gestão democrática. Assim, a gestão deixa de ser o exercício de uma só pessoa e passa a ser uma gestão colegiada, na qual os segmentos escolares e a comunidade local se congregam para, juntos, construir uma educação de qualidade e socialmente relevante. Com isso, divide-se o poder e as consequentes responsabilidades. Nesse contexto, o papel do Conselho Escolar é o de ser o órgão consultivo e deliberativo (BRASIL, 2004).

Não raramente, a escola encontra dificuldades em conquistar pais para compor o conselho escolar, mas quando se consegue essas pessoas, o ideal é transformá-las em aliadas e mais que isso, torná-las multiplicadoras e esclarecedoras das ideias da gestão democrática. E na visão de Paro (2011), o Conselho Escolar em grande parte das escolas não se mostra atuante.

Quanto à eleição para diretores, pode-se dizer que, até recentemente, o diretor da escola era cargo político, indicado por alguma autoridade política. Esse modelo deixava o diretor preso a favores e, algumas vezes, trazia-se para administrar a escola alguém que nem conhecia a realidade local. Logo, um passo importante para o novo modelo de gestão escolar é tornar possível a eleição para diretor, em processo claro.

Em relação ao processo de escolha do diretor, Paro (2011) afirma que a modalidade de escolha que mais se adequa às peculiaridades da função do diretor é sua eleição pela comunidade escolar. Certamente isso não significa nenhuma certeza em termos da completa democratização da escola, já que é apenas uma das medidas necessárias.

Na gestão democrática, segundo Paro (2012),

o diretor passa a assumir posição bastante contraditória, já que tem que exercer duas ordens de funções, em princípio inconciliáveis: como educador, ele precisa cuidar da busca dos objetivos educacionais da escola; como gerente e responsável último pela

instituição escolar, tem de fazer cumprir as determinações emanadas dos órgãos superiores do sistema de ensino que, em grande parte, acabam por concorrer para a frustração de tais objetivos (p.174).

Na realidade, o diretor é uma figura bastante pressionada no modelo de gestão democrática. À medida que a escola recebe autonomia, também aumentam as cobranças. Em relação à autonomia financeira, pode acontecer o atraso no repasse de verbas e o diretor ter que buscar estratégias para que a escola não pare e, somado a isso, tem o atendimento à comunidade no sentido de esclarecer como funciona a gestão democrática, visto que é uma proposta recente.

1.4 Projeto Político Pedagógico

Em função do processo de construção da autonomia promovido pela gestão democrática, a escola se encarrega de organizar, coletivamente, um documento que trace os objetivos educacionais, bem como as estratégias e recursos que serão usados para alcançá-los. Esse documento é o Projeto Político Pedagógico.

De acordo com Veiga (2012), a construção do projeto político-pedagógico, é um instrumento de luta, é a consolidação de uma ação descentralizadora.

A Lei de Diretrizes e Bases – LDB, no artigo 12 estabelece: “Os estabelecimentos de ensino respeitando as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica”. Elaborar o PPP é uma ação comprometida com uma educação de qualidade e participativa, pois a união entre escola e comunidade é fundamental.

A escola organiza seu próprio trabalho pedagógico, contando com a cooperação de todos os sujeitos que compõem a instituição e também com representantes da comunidade local. A autonomia dada à escola garante a possibilidade de se organizar a cerca da realidade local, valorizando sua cultura, respeitando suas necessidades específicas e identificando o que realmente tornará possível a aprendizagem do aluno e realizar alguma alteração, a qualquer momento, se for necessário.

A avaliação é um recurso que não pode ser esquecido no PPP. Culturalmente a avaliação é vista como ferramenta de controle que separa os indivíduos que estão dentro dos moldes predefinidos e aqueles que estão à margem, mas em relação à construção do projeto político pedagógico, a avaliação, é vista como uma atividade

que não serve para classificar alunos em “melhores” ou “piores”, mas para refletir sobre as ações desenvolvidas na unidade escolar.

A avaliação é um recurso atual aplicado não só para verificar a aprendizagem dos alunos, mas todos os agentes do processo de ensino-aprendizagem são avaliados e aí se inclui também a própria instituição de ensino. Os resultados da avaliação devem passar por análise crítica, e a partir dessa ação, identificar se os procedimentos utilizados estão sendo apropriados ou se é necessário redirecionar as metas e formas de utilização dos recursos disponíveis.

O PPP é um documento elaborado pela direção, coordenação pedagógica, os professores e a comunidade. O foco desse trabalho é a aprendizagem do aluno, logo, é fundamental que a proposta pedagógica esteja embasada nas peculiaridades e necessidades específicas da comunidade local e do público atendido na escola.

Em seu projeto político-pedagógico construído por meio do planejamento participativo, desde os momentos de diagnóstico, passando pelo estabelecimento de diretrizes, objetivos e metas, execução e avaliação, a escola pode desenvolver projetos específicos de interesse da comunidade escolar, que devem ser sistematicamente avaliados e revitalizados.

1.5 O papel do coordenador pedagógico.

Coordenar é uma ação que visa organizar o trabalho que está sendo realizado. Tal ação exige características de um profissional orientador, líder, investigador e acima de tudo, incentivador, pois sabemos que as dificuldades encontradas no dia a dia da escola não são poucas.

A função do coordenador, segundo Souza (2009), é mediadora. Ele é o profissional que deve ter acesso ao domínio das produções culturais gerais e específicas da educação, sobretudo as relativas ao ensino e à aprendizagem, apresentando-as aos professores, debatendo-as, questionando-as, com o intuito de transformar o modo como os professores pensam e agem sobre e com elas. Logo, a forma de funcionar dos professores, transforma-se por meio da intervenção do coordenador, em novos modos de funcionar, ampliados pela experiência mediada.

Ainda nesta linha de pensamento, Placco e Souza (2010), indicam o coordenador pedagógico como profissional que deve ter acesso ao domínio das

produções culturais gerais e específicas da educação, sobretudo as relativas ao ensino e à aprendizagem, apresentando-as aos professores, debatendo-as, questionando-as, com o intuito de transformar o modo como os professores pensam e agem sobre e com elas. Fica evidente que a mediação do coordenador é essencial no sentido de não deixar que os trabalhos pedagógicos fiquem sem estrutura, sem rumo.

Piletti (1998) aponta algumas atribuições, do coordenador pedagógico frente ao processo da gestão democrática, listadas em quatro dimensões:

- a) acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação;
- b) fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional;
- c) promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo;
- d) estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que aparecem (p.125).

O coordenador pedagógico é aliado da equipe gestora e como está mais ativo nas atividades pedagógicas, pode investigar as necessidades que devem ser atendidas. Como, por exemplo, qual o assunto que os professores têm interesse que seja tema de uma formação continuada no espaço escolar. Nos encontros com os professores e direção, o coordenador pedagógico pode organizar para que todos avaliem o andamento do projeto político pedagógico, a fim de que ele não tenha sido feito apenas para cumprir uma exigência legal, mas seja o norteador das atividades realizadas para garantir a qualidade da educação.

No dia a dia da escola pública, o coordenador pedagógico tem suas atividades comprometidas pelo número de atribuições definidas a ele. As atividades burocráticas, como elaborar grade horária, atender aos alunos com indisciplina, receber os alunos na abertura do turno e atender pais. Uma das atividades mais recorrentes do coordenador é substituir professores em sala de aula, devido a afastamento médico. Enquanto isso suas tarefas de acompanhar o trabalho do professor, incentivar atividades diferenciadas, verificar o plano de ação do docente são deixadas de lado.

O coordenador pedagógico, como aliado do professor, deve contribuir na realização do planejamento de suas atividades. Despertar no docente a curiosidade

por novas técnicas educacionais e, se for o caso, incentivar a mudança de concepções tradicionais. Nesta linha de pensamento, Placco e Souza (2010), afirmam que o coordenador pedagógico, pode inclusive possibilitar ao professor expressar suas dificuldades, seus êxitos, explicitar suas ações e seus projetos e identificar seu próprio processo de aprendizagem.

Para que a escola crie um espaço de interação e troca de experiências significativas, e paralelo a isso, garanta a aprendizagem do aluno, é necessário o bom desenvolvimento das atribuições do coordenador pedagógico. Isso não desmerece a função dos outros componentes da equipe gestora (diretor, vice-diretor e supervisores), mas sabemos que o coordenador pedagógico é o profissional mais próximo dos professores e pais, considerando que as atividades externas, as quais não são incomuns, obrigam os outros componentes a se ausentarem da escola.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

O presente estudo tem como objetivo analisar a prática do coordenador pedagógico em relação à proposta da gestão escolar democrática. Para tanto, a metodologia de pesquisa teve como base a abordagem qualitativa, pois foram analisados os valores e significados das ações dos sujeitos pesquisados.

Segundo Oliveira (2007), a pesquisa qualitativa é um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou sua estruturação. A pesquisa de cunho qualitativo lida com descrições e interpretações da realidade social, a partir de dados interpretativos. Durante o desenvolvimento da abordagem qualitativa o pesquisador mantém contato direto com a realidade abordada, a fim de realizar as observações do ambiente e indivíduos em estudo.

A escolha por uma abordagem qualitativa nesse estudo deve-se à perspectiva da pesquisa compreender efetivamente a influência do papel do coordenador pedagógico no processo de gestão democrática da escola pública, especificamente o Centro de Educação Infantil 01 de São Sebastião.

Para alcançar os objetivos dessa pesquisa foi realizado um estudo de caso. Gil (2010) considera que o estudo de caso serve a pesquisas com diferentes propósitos, tais como, explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos. Ainda de acordo com Gil (2009), o estudo de caso, embora podendo levar em consideração múltiplos condicionamentos históricos, o objeto de estudo é um fenômeno cuja ocorrência se dá no momento em que se realiza a pesquisa.

O presente estudo realizou investigação detalhada para identificar o papel do coordenador pedagógico no contexto da gestão democrática, modelo aplicado recentemente no Distrito Federal. Para Gil (2009), o estudo de caso serve a muitos propósitos de pesquisa e são úteis para proporcionar uma visão mais clara acerca de fenômenos pouco conhecidos.

A escola onde foi realizada a pesquisa é um Centro de Educação Infantil localizado na cidade de São Sebastião - DF. Por muitos anos esta foi a única escola com atendimento exclusivo para crianças na pré-escola. Atualmente conta com 20 professores e três coordenadoras pedagógicas. Atende 240 alunos no primeiro

período e 232 alunos no segundo período. O atendimento no matutino começa às 7h30 até as 12h30 e no vespertino as atividades iniciam às 13h00 até as 18h00.

Em relação à estrutura física é uma escola bem cuidada, possui biblioteca, brinquedoteca, mas teve seu refeitório desativado. Sempre está bem limpa, tanto interna como externamente. Possui rampas de acessibilidade e barras, inclusive em dois banheiros. Existe uma área coberta onde são realizadas as atividades coletivas e o parquinho está em boa conservação.

Esta é uma escola onde a Direção conta com a parceria de diversos pais e cumpriu o calendário que a unidade de ensino programou para a realização do Projeto Político Pedagógico.

O Centro de Educação Infantil 01 de São Sebastião tem a sua proposta pedagógica centrada no respeito às diversidades e às fases do desenvolvimento infantil e acredita que a execução da proposta só terá êxito com a participação da comunidade escolar. O objetivo da escola é que todos os alunos tenham um vínculo positivo com o conhecimento e o gosto pela descoberta, respeitando a infância e não desvinculando o educar do cuidar. As atividades pedagógicas são aplicadas de forma diferenciada como resposta à diversidade, considerando a possibilidade de variedade das atividades propostas e o uso de materiais e de equipamentos convergentes com as necessidades identificadas.

Assim, a aplicação teve o intuito de coletar informações sobre a atuação dos coordenadores pedagógicos na escola. Segundo Gil (2010), entre as vantagens do questionário pode-se destacar a possibilidade das pessoas responderem no momento em que julgam mais convenientes, e como limitação, entre outras, não se conhecer as circunstâncias em que o questionário foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas.

Cada participante respondeu ao questionário direcionado ao seu perfil, pois para o melhor entendimento dos dados coletados, os questionários foram organizados em dois tipos: para professores e equipe gestora e o segundo tipo, para as coordenadoras.

O questionário respondido pelas coordenadoras tinham onze questões, o que foi aplicado aos professores e componentes da equipe gestora, contava com dez questões. Os dois tipos possuíam apenas questões fechadas.

Neste estudo, para a seleção dos interlocutores que responderam ao questionário, estabeleceram-se, inicialmente, dois critérios: trabalhar há pelo menos

02 anos na mesma escola e aceitar participar da pesquisa. Porém, durante a aplicação não foi possível atender a esses critérios porque alguns professores que eram contrato temporário saíram da unidade escolar e em 2013 estão trabalhando em outra escola. A direção da escola informou que isso ocorre todos os anos.

Foram usadas questões fechadas, para que as respostas fossem mais facilmente processadas, ainda assim, reservou-se espaço para observações que os questionados julgavam relevantes.

Os questionários foram distribuídos no mês de março à equipe gestora e aos professores, em três visitas à unidade escolar. A abordagem foi feita individualmente e em momentos diversos, desde a coordenação individual do professor, como em momentos em que as crianças estavam assistindo a filmes ou apresentação teatral. Todos os profissionais ouviram a justificativa da pesquisa e responderam ao questionário no momento da entrega do mesmo.

Aos coordenadores foi entregue o questionário, também no mês de março, em uma reunião de coordenadores da Regional de Ensino de São Sebastião e recolhido posteriormente na escola.

A grande dificuldade deste trabalho foi encontrar pais que aceitassem responder o questionário. O único momento para abordá-los era na entrada e saída do turno e naturalmente todos tinham pouco tempo para responder ao instrumento. Além disso, por mais que a pesquisadora explicasse que era uma pesquisa para realização de um estudo havia um receio que as informações fossem utilizadas em outro momento.

CAPÍTULO III - ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando que a gestão democrática propicia a participação de toda a comunidade escolar e ainda respeitando os objetivos deste estudo, o público alvo da pesquisa foi a equipe gestora (diretora, vice-diretora e assistentes pedagógico e administrativo), quatorze professores e as três coordenadoras pedagógicas.

Segundo Mendonça (2000), a gestão democrática deve ser abordada em seu sentido amplo, como:

Um conjunto de procedimentos que inclui todas as fases do processo de administração, desde a concepção de diretrizes de política educacional, passando pelo planejamento e definição de programas, projetos e metas educacionais, até as suas respectivas implementações e procedimentos avaliativos (p.96).

Para que a gestão democrática alcance seus objetivos, alguns instrumentos fundamentais, como a autonomia de gestão financeira, a construção do projeto político-pedagógico e a formação dos conselhos escolares devem estar presentes no cotidiano da escola.

O presente estudo aplicou dois tipos de questionários, um direcionado aos professores, e nesse grupo foram incluídos o diretor, vice-diretor e assistentes de direção, e outro tipo de questionário com perguntas voltadas para o coordenador pedagógico. O procedimento de aplicar questionários diferentes está ligado ao objetivo de identificar o papel do coordenador no processo de gestão democrática e nesse sentido seria bom conhecer a visão que o professor tem a respeito do coordenador pedagógico e confrontar com a autoavaliação que o coordenador faz de si próprio.

1. Professores

A primeira pergunta do questionário aplicado aos professores investiga quais as características consolidadas da gestão democrática na visão desses profissionais.

Os professores escolheram duas opções por achar que ambas expressavam características fundamentais: 17 dos professores acham que a gestão democrática incentiva a participação dos profissionais e da comunidade escolar em decisões

administrativas e pedagógicas. E 14 respondentes, além dessa visão, acham também que a gestão democrática está ligada a construção participativa do projeto político pedagógico da escola.

Nenhum dos respondentes escolheu a alternativa que aponta a autonomia da escola como característica da gestão democrática. Essa situação nos leva a concordar com Mendonça (2000), quando afirma que as referências à autonomia escolar nas legislações e normas dos sistemas de ensino são feitas de maneira vaga. De modo geral, enunciam a autonomia como um valor, mas não estabelecem mecanismos concretos para sua conquista efetiva.

A gestão democrática, para Monteiro (2007)

é baseada em princípios que contemplam os interesses comunitários, ao garantir descentralização, autonomia na tomada de decisões, ampla participação e efetiva formação e informação aos participantes para que programem as mudanças na formação dos alunos (p.365).

A gestão democrática altera a estrutura organizacional da escola, na intenção de respeitar a necessidade da participação de todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem. Esta mudança no modelo de administração favorece a criação da autonomia da escola, no sentido que a comunidade escolar toma, em conjunto com a equipe gestora, decisões importantes na elaboração de projetos e acompanhamento das práticas pedagógicas e administrativas, ou seja, o interesse deixa de ser individual em busca de interesses coletivos.

A questão dois perguntou aos professores sobre quais os sujeitos eles consideram ativos na gestão democrática na instituição de ensino em que trabalham. Todos os respondentes acham que o diretor, professores e coordenador são ativos no processo da gestão escolar. Para estes, diretor não ser a figura centralizadora de poderes é uma característica marcante da gestão democrática.

Segundo Luck (2013) a escola, por sua própria função, constitui-se em uma organização sistêmica aberta, isto é, em um conjunto de elementos que interagem e se influenciam mutuamente.

Conquistar a participação coletiva dos representantes da comunidade escolar é tarefa relevante na execução da gestão democrática na escola. Busca-se a integração de todos os componentes da comunidade escolar num processo de colaboração e troca de ideias, onde se abre espaço para discussões e as decisões são tomadas coletivamente. A escola não é representada apenas pela figura do

gestor, ao contrário, possui estrutura democrática e busca romper a distância entre a escola e as famílias.

Na visão de Libâneo (2004),

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação (p. 102).

A participação é o caminho para acompanhar as ações administrativas e pedagógicas da escola. É a forma de se envolver diretamente no funcionamento da Unidade de Ensino, de observar suas potencialidades e suas fragilidades.

A questão três perguntou aos professores a cerca da identificação da aplicação da gestão democrática no ambiente escolar. A Tabela 1 representa os resultados dessa questão.

Tabela 1 – Aplicação da gestão democrática no ambiente escolar.

Variáveis	Frequência
Em todos os âmbitos da escola	3
Na elaboração do Projeto Político Pedagógico – PPP	14
Na avaliação institucional	14
Na área administrativa	0
No trabalho coletivo dos professores/coordenador/direção	14

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre a gestão democrática, quatorze respondentes concordam que sua aplicação é mais evidente na elaboração do Projeto Político Pedagógico – PPP, na avaliação institucional e no trabalho coletivo dos professores, coordenador e direção. Três respondentes acreditam que a gestão democrática está presente em todos os âmbitos escolares. O PPP é com certeza uma das maneiras mais claras da busca pela autonomia escolar. A avaliação é o instrumento necessário para identificar os erros e acertos em qualquer trabalho desenvolvido.

Na perspectiva da autonomia na área administrativa, nota-se que os sujeitos acham ainda muito presente a interferência de órgãos externos. São obrigações que exigem cumprimento de prazos curtos e a reorganização da equipe para cumprir tais

tarefas. Essa ação dos outros órgãos retira a autonomia da escola de se organizar melhor em função dos seus projetos internos.

A gestão democrática tem como eixo a prática participativa. Para que a participação coletiva no ambiente escolar seja uma realidade é necessário que a equipe gestora organize suas ações, planeje suas atividades e crie mecanismos de implantação. Nesse sentido, surge a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP).

O PPP de uma unidade de ensino não é algo pronto e acabado, ao contrário, deve ser revisto e reajustado durante sua implantação. Isso torna a construção do PPP um processo que vai além da revisão do plano que já existe, é uma atividade que precisa ser realizada por integrantes de toda a comunidade escolar e estes indivíduos precisam ter uma visão crítica e transformadora.

A construção do PPP deve refletir a vontade de mudar, de adaptar a realidade escolar à local. Nesse sentido, Demo (1998), considera que

Existindo projeto pedagógico próprio, torna-se bem mais fácil planejar o ano letivo, ou rever e aperfeiçoar a oferta curricular, aprimorar expedientes avaliativos, demonstrando a capacidade de evolução positiva crescente. É possível lançar desafios estratégicos, como: diminuir a repetência, introduzir índices crescentes de melhoria qualitativa, experimentar didáticas alternativas, atingir posição de excelência (p. 248).

Depois de construído, a escola precisa de instrumentos para verificar se o PPP está alcançando seus objetivos. Nesse sentido, a avaliação institucional é uma importante ferramenta para o acompanhamento das atividades realizadas na escola, desde que seja organizada.

Na pergunta quatro, o interesse era fazer uma relação da gestão democrática com modelos anteriores a ela.

Entre os respondentes, dez assumiram que a gestão democrática é um modelo que permite maior participação de toda comunidade escolar. Sete responderam que este modelo mantém o mesmo nível de participação coletiva que acontecia quando outros tipos de gestão eram aplicados.

No Brasil, a partir da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases, em 1996, surgiram debates a respeito das mudanças necessárias para melhor administrar a escola. A democracia devia estar presente nas decisões e aspectos como estruturação da escola, conteúdo curricular e relação professor-aluno deveriam ser revistos.

Nesse sentido, Sá (2011), compreende que há,

Necessidade de novas formas de organização na qual os processos de práticas democráticas de decisão possibilitem romper com a tradição política e cultural na qual prevalece a autoridade, a imposição (p. 34).

Sá (2011), nesse sentido, se remete a compreensão de Gramsci, que afirma que *o velho não morreu e o novo não nasceu*. Ou seja, a gestão democrática ainda não alcançou seus objetivos no ambiente escolar.

A quinta pergunta, abordou sobre os mecanismos utilizados pela equipe gestora para possibilitar a participação da comunidade no processo da gestão democrática.

Todos os respondentes identificaram as seguintes ações da equipe gestora para conquistar a presença dos pais na escola: reuniões e assembleias, eventos culturais e comunicados por escrito.

A participação da comunidade nas ações escolares é de fato uma característica marcante da existência da democracia dentro da escola. É comum o gestor escolar enfrentar dificuldades no trabalho de conscientização dos pais sobre seu papel na administração escolar. Nesse sentido, a equipe gestora se organiza para que haja o maior número de eventos e reuniões com a participação de toda comunidade escolar.

Segundo Gutiérrez e Catani (2001), a incorporação bem-sucedida de pessoas em qualquer organização depende de um período de adaptação. Os referidos autores ainda completam:

O universo da escola é particularmente complexo e específico; o diálogo só pode ser verdadeiro e frutífero a partir de um esforço da aproximação onde todos tentem perceber e conhecer o outro em seu próprio contexto e a partir da sua própria história constitutiva (p. 74).

O bom trabalho participativo é pautado no diálogo, na possível abertura para cada sujeito expressar sua opinião, sugerir novas ideias ou concordar com o que está sendo realizado. Assembleias, reuniões ou qualquer evento que agrupe pessoas com o mesmo objetivo, funcionam como estratégia para reforçar o papel da escola como ambiente onde todos podem dialogar sobre suas concepções.

Na questão seis foi perguntado como é considerado o trabalho desenvolvido na escola. Todos os respondentes afirmam que o trabalho desenvolvido na escola é participativo. Atualmente a Unidade Escolar tem interesse que a relação entre escola e comunidade seja interdependente. A equipe gestora se articula para atrair a

participação de todos num trabalho coletivo, sistematizado e comprometido com a aprendizagem significativa do aluno.

A gestão democrática prega uma linha de trabalho que conta com a participação coletiva do conjunto dos sujeitos formadores da comunidade escolar. Para que isso se concretize, segundo Ferreira (2001), compreende que a escola precisa de uma proposta de trabalho

[...] que não se expressa em interesses individualistas de pessoas isoladas, mas no interesse comum de um conjunto de profissionais que ao definirem-se no coletivo, definem tanto o destino de sua instituição e o destino quanto de homens e mulheres que irão formar (p. 111).

Oferecer educação de qualidade é o compromisso da equipe gestora e dos demais profissionais da educação. Nesse sentido, a escola organiza-se em práticas coletivas, resultantes de um processo contínuo e consultivo. É preciso que os agentes do processo educacional repensem sobre o individualismo, respeitem a experiência e competência do colega e privilegiem a prática democrática no interior da escola.

Os respondentes acreditam que há tentativas por parte da equipe gestora em tornar a escola um ambiente de liberdade de pensamento, expressão, criação e organização coletiva do trabalho, respeitando os traços culturais do público atendido na unidade de ensino.

A sétima pergunta investigou sobre a Associação de Pais e Mestres ou o Conselho Escolar. Na escola onde foi realizado o presente estudo todos os respondentes acham que o Conselho Escolar é atuante e sua ação na escola vai muito além da função fiscalizadora da prestação de contas e sua presença não é apenas em datas para assinar notas fiscais de compra de material. A gestão democrática utiliza o Conselho Escolar como mecanismo para conseguir autonomia.

Desde o início da década de 80, o Conselho Escolar tem espaço garantido na administração escolar, com o intuito de promover mais autonomia à escola para administrar questões administrativas, financeiras e político-pedagógicas. Na visão de Antunes (2002),

Será no conselho que os problemas da gestão escolar serão discutidos e as reivindicações educativas serão analisadas para, se for o caso dependendo dos encaminhamentos e da votação em plenária, - serem aprovadas e remetidas para o corpo diretivo da escola, instância executiva, que se encarrega de pôr em prática, as decisões ou sugestões do Conselho de Escola (p.23).

O Conselho Escolar, enquanto órgão constituído por representantes dos alunos, pais, professores e funcionários da escola, assume função primordial no exercício da democracia. Dentro dessa perspectiva, é importante que a escola busque alternativas que promovam a efetiva participação dos conselheiros e os convoque para assembleias onde são discutidos assuntos de todo o processo educativo. Dessa forma, a função fiscalizadora do Conselho não sobressai sobre a consultiva e deliberativa.

A questão 08 pergunta acerca da função do coordenador pedagógico na gestão democrática.

Tabela 02 – O papel do Coordenador pedagógico na gestão democrática.

Variáveis	Frequência
Membro da equipe gestora.	0
Organizador das atividades pedagógicas.	17
Mediador entre a direção e grupo de professores.	17
Figura de referência na escola para tratar de assuntos administrativos/pedagógicos.	0

Fonte: Dados da pesquisa

Dezessete respondentes apontam o coordenador como figura que organiza as atividades pedagógicas e também faz a mediação entre a direção e grupo de educadores. Na organização estrutural da escola, o coordenador, na visão dos colegas de trabalho, não é apenas mais uma figura do coletivo, é o agente que auxilia o planejamento pedagógico e mediador das relações interpessoais.

As atribuições dadas ao gestor escolar são inúmeras e comprometem seu tempo para atender individualmente os professores. Normalmente os encontros são coletivos. Ter um membro na equipe que possa representar o gestor junto ao professor para tratar das suas especificidades é fundamental. Não significa que o gestor fique isolado, mas ocorre uma seleção de assuntos que podem ser resolvidos por outra pessoa da equipe.

A escola é um ambiente complexo, formado por vários profissionais e marcado por relações sociais. Nesse contexto, é natural que o coordenador surja como uma figura articuladora das atividades pedagógicas, contemplando, ao

máximo que lhe é permitido, a pluralidade de acontecimentos que ocorrem no espaço escolar.

Segundo Bruno (2006), o coordenador pedagógico é o mediador que articula a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico e que, em comunhão com os professores, elabora a qualidade das práticas educativas.

Cabe ao coordenador pedagógico ajudar na relação entre educadores e educandos, educadores e famílias, ajudando-os a resolver as situações da rotina escolar. Sobre mediação, Placco e Souza (2010) a compreendem,

Como processo que promove o acesso à produção da cultura, cuja apropriação transforma o modo de funcionamento do psiquismo humano, é necessariamente realizada pelo Outro, representado por sua vez, pelas pessoas de nossas relações (p.50).

No exercício de atividades mediadoras, as intervenções do coordenador pedagógico devem considerar as experiências, habilidades e a maneira que o professor desenvolve suas atividades pedagógicas. Ou seja, primeiro acontece uma investigação para depois serem levadas propostas e sugestões de trabalho, numa relação de parceria e respeito.

A nona pergunta questiona a opinião que os professores têm sobre a função do coordenador pedagógico.

Tabela 03 – Tarefas do coordenador pedagógico no ambiente escolar.

Variáveis	Frequência
Acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação.	17
Colaborar com a formação continuada dos professores.	03
Auxiliar os professores no desenvolvimento dos projetos pedagógicos.	17
Fiscalizar o professor (horários, atividades pedagógicas, domínio de classe).	0
Substituir professores	0

Fonte: Dados da pesquisa

Para dezessete respondentes, o coordenador pedagógico tem a função de acompanhar o professor em suas atividades pedagógicas. Outra função na visão de todos os respondentes é a de auxiliar os professores no desenvolvimento dos projetos realizados. E apenas três respondentes acham que a formação continuada fica sob a responsabilidade do coordenador. Essas respostas nos mostram que o

coordenador pedagógico é de fato o agente que o professor enxerga como mais próximo para auxiliá-lo no seu trabalho pedagógico.

Ser coordenador pedagógico abrange várias funções. Ele está diretamente ligado aos professores, acompanha o rendimento dos alunos e ainda auxilia a equipe gestora. Investiga a realidade escolar, se apropria do perfil dos professores e alunos, para daí planejar suas atividades.

A função primordial do coordenador pedagógico é o acompanhamento do professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação, estando relacionada ao auxílio aos professores no desenvolvimento dos projetos pedagógicos, é o que se verifica na escolha de todos os respondentes.

Em relação ao coordenador pedagógico, Aguiar (2010) afirma que

A figura do coordenador pedagógico se firma no sistema escolar como o profissional mais próximo a quem o professor pode pedir ajuda ou, minimamente, compartilhar suas dificuldades. [...] Administrar o cotidiano da escola exige do coordenador não somente o cumprimento do planejamento curricular, mas também a articulação das relações interpessoais e seus múltiplos interesses (p.142).

O coordenador pedagógico deve ter habilidade em criar vínculos com os professores, considerando que ele é o profissional referência para articular estratégias de trabalho. A aliança entre coordenador e professor tem como foco a aprendizagem do aluno, nesse sentido a tomada de decisões tende a ser mais assertiva, considerando que ambos os profissionais tem o objetivo que vai além de cumprir a grade curricular.

A questão dez interrogou sobre o que não é tarefa do coordenador pedagógico.

Tabela 04 – Tarefas que não são de competência do coordenador pedagógico.

Variáveis	Frequência
Atender pais e/ou responsáveis.	02
Ficar à disposição apenas para solucionar assuntos administrativos.	17
Fiscalizar o professor (horários, atividades pedagógicas, domínio de classe).	0
Substituir professores.	0
Buscar diferentes estratégias para melhor aprendizagem do aluno.	0

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às atividades que não são tarefas do coordenador pedagógico, 02 respondentes observam que o atendimento aos pais e responsáveis não cabe a esse profissional e 17 respondentes acham que o coordenador pedagógico não deve ficar à disposição apenas para solucionar assuntos administrativos.

A escola é um espaço onde se registra vários acontecimentos simultaneamente, por exemplo: professores que faltam, alunos que precisam de aconselhamento, alunos que passam por algum mal-estar físico. Por isso existe uma equipe que administra esse espaço, e acontece que nem sempre as tarefas de um componente desta equipe são claras para os demais integrantes, assim como para o público em geral. Mas saber o que não é tarefa desse profissional já ajuda muito. O coordenador pedagógico é, não raramente, uma figura sobrecarregada na escola e isso dificulta a execução de suas atividades pedagógicas.

Nesse contexto, Fernandes (2009 apud ARAÚJO; MUNDIM, 2012) considera que,

No cotidiano escolar, diversas ações são “empurradas” ao coordenador, as quais, maioria das vezes, não representam sua real atribuição, sendo de responsabilidade de outros agentes educacionais. Isso, pois, limita consideravelmente as possibilidades de que ele construa uma identidade e um espaço de atuação próprio e acaba ficando preso ao atendimento às urgências e emergências do contexto educativo (p.166).

O trabalho do coordenador pedagógico é diretamente influenciado pela dinâmica do âmbito escolar. Não raramente este profissional tem que reorganizar seu planejamento diário diante de alguma situação urgente, como falta de professor regente ou de ser o único representante da equipe gestora naquele dia, por exemplo. Ocorrências como essas comprometem o bom desempenho das reais funções do coordenador, deixando-o por muitas vezes frustrado e desanimado.

2. Coordenadores pedagógicos

O presente estudo aplicou aos coordenadores um questionário diferente do que foi aplicado aos professores. A seguir são apresentados os resultados obtidos a partir do segundo tipo de questionário.

A questão 01 do modelo de questionário aplicado ao coordenador, investiga quais as características da gestão democrática o coordenador pedagógico identifica.

As três coordenadoras responderam que a gestão democrática tem como objetivo maior desenvolver uma gestão participativa, onde o gestor e o coordenador pedagógico são mediadores das ligações entre escola – comunidade – família. A gestão escolar precisa se desvincular da centralização na figura do diretor.

Sá (2011) sugere o seguinte entendimento:

Que a escola, como um organismo vivo e dinâmico, no qual há uma interação constante em uma rede de relações sociais, demanda um novo enfoque de orientação no que diz respeito à concepção administrativa. Abrangendo, portanto, novas articulações tanto no âmbito macro (sistema educacional como um todo) quanto no micro (escola) e na interação de ambos (p. 93).

A escola é um ambiente formador e pode alcançar transformações sociais. Para que os resultados obtidos pela educação correspondam à necessidade da comunidade, é necessário que todos os sujeitos do ambiente intra e extraescolar sejam participantes ativos. O paradigma que o diretor decide tudo sozinho deve ser superado. Atualmente a gestão escolar tem um modelo onde diretor deve procurar se aproximar da comunidade, conhecer suas concepções, trazê-las para o interior da escola a fim de orientar o trabalho educativo. As mudanças precisam acontecer primeiro em nível pessoal e em seguida o coletivo assumirá novas posturas. Não há outro caminho para transformar a educação que não seja a reestruturação do pensamento dos indivíduos que participam do fazer educativo.

A segunda pergunta questiona se a gestão democrática oferece maior autonomia para a comunidade escolar tomar decisões. As três coordenadoras responderam que não. As decisões ainda são tomadas em conjunto com órgãos superiores.

Na escola administrada democraticamente, estão sendo implantadas práticas que buscam sua autonomia. Nessa linha, Sá (2011) entende que,

A vivência da democracia é um processo a ser construído e fortalecido e, nesse sentido, as políticas educacionais nacionais, ao que se nos parecem, não são tão autônomas quanto suas reformas apregoam. Desse modo, a escola ao interagir com a sociedade e, como instituição social, encontra-se nesse contexto de práticas autoritárias (p. 75).

A escola pública não é uma unidade isolada. Organiza seus projetos e ações respeitando a realidade em que está inserida, mas também está conectada à uma rede e esta condição a faz sofrer determinações políticas das decisões tomadas por órgãos superiores. Esta realidade quebra a impressão de que se tem autonomia na

escola, pois além de cumprir suas metas tem de colaborar com os interesses do Estado.

A questão 03 procura identificar onde o coordenador pedagógico vê a aplicação da gestão democrática em seu ambiente escolar. Três coordenadoras acham que a elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola tem sido uma atividade mais evidenciada na gestão democrática. Duas coordenadoras além desta resposta, assinalaram que o trabalho coletivo dos professores/coordenador/direção também é uma forte característica da democracia no ambiente escolar.

Segundo Rodrigues (2012),

O PPP é o mecanismo que possibilita uma concepção democrática de gestão ao pensar as atividades educacionais a partir da participação. É no PPP que aparecem quais ações educativas a comunidade escolar percebe como necessárias e quais caminhos a escola deve seguir para alcançar seus objetivos e metas. A construção coletiva do PPP é a materialização de um ideal de autonomia, constrói a identidade da instituição escolar a partir da análise coletiva de sua história e a história de cada ator envolvido (p.86).

O coordenador pedagógico assume a função de reunir-se semanalmente com o grupo de professores e nesses encontros as discussões devem sempre estar sendo relacionadas ao PPP, para que este não seja apenas mais um documento engavetado. É fundamental trazer à memória do grupo, que a construção do PPP é contínua e flexível, considerando que é ao longo do ano que são diagnosticadas as reais características do público atendido naquela Unidade de ensino.

A quarta pergunta aborda qual o papel que o coordenador pedagógico desempenha na gestão democrática.

As três coordenadoras assumem que seu papel na gestão democrática é ser mediador entre direção, professores e pais e a partir daí criar parcerias. É missão do coordenador investigar mecanismos que aproximem os membros da comunidade escolar, fazê-los sentirem-se atuantes no processo de aprendizagem e integrantes de um espaço que conta com relações saudáveis.

A escola não é um espaço estático e os acontecimentos que ocorrem nesse espaço não são isolados, ao contrário, estão interligados. Nesse sentido, é necessário que haja a participação do maior número possível dos sujeitos da comunidade escolar. Certamente surgirão conflitos, pois cada indivíduo possui suas especificidades, nesse sentido, o coordenador pedagógico articula, nas reuniões pedagógicas, por exemplo, a discussão de ideias e posterior acordo.

Ainda em relação à mediação realizada pelo coordenador pedagógico, podemos concordar com Pessoa (2010), quando ela analisa que,

Os procedimentos em fase de implantação são dotados de peculiar fragilidade, então é de fundamental importância lançar mão de recursos que possam auxiliar nesse processo, como, por exemplo, o planejamento e o registro da rotina da coordenação pedagógica em uma periodicidade por ela estabelecida (p.104).

A ausência de um planejamento diário e pautado nas reais dificuldades que existem na escola, certamente comprometerá a intenção do coordenador pedagógico em desenvolver seu papel na gestão escolar. É importante que o coordenador respeite as datas agendadas para as reuniões coletivas e se organize para aproveitar de forma otimizada o tempo disponível. Essa postura irá de encontro à ansiedade que o professor tem em ver a coordenação pedagógica como prática eficiente

Na questão cinco foi perguntado por que o coordenador pedagógico resolveu assumir este cargo. As três respondentes afirmaram que assumiram o cargo porque já trabalham na escola há algum tempo. A coordenação pedagógica é uma ação que certamente será mais bem executada por profissionais que já conheçam a realidade em que a escola está inserida, já criaram vínculos com todos os agentes escolares e com os pais dos alunos também.

Assumir a função de coordenador pedagógico não é tarefa fácil. No caso das respondentes, todas mantêm boa relação com a equipe gestora. Esta equipe gestora tem se mantido nesse cargo por consecutivos anos. Esse convívio de longo prazo, das coordenadoras, diretora e vice-diretora fazem-nas acreditar que juntas desenvolverão um bom trabalho.

Araújo e Mundim (2012) explicam que

Os coordenadores pedagógicos que atuam nas escolas da SEE/DF (são professores da rede), que são escolhidos entre seus pares para assumir a coordenação, momento este que acontece geralmente no início do ano letivo, após publicada a Portaria que regerá a coordenação pedagógica daquele ano. É importante destacar que tem sido comum alguns professores optarem por exercer tal atividade por não “sobrar” a turma na qual gostariam de atuar, para não serem devolvidos da escola ou outros motivos, mas nem sempre por terem afinidade e uma proposta de trabalho a ser desenvolvida no espaço educativo no qual vão exercer tal função (p.167).

A escola tem se transformado em ambiente democrático em todos os sentidos. Abandonou a indicação a cargos e atualmente é possível o professor se

candidatar a qualquer cargo no âmbito escolar, inclusive o de coordenador pedagógico. É inevitável que em momentos de eleição, alguns indivíduos deixem sobressair seus interesses pessoais, mas notamos que a reformulação na estrutura organizacional da escola impulsionou os sujeitos a se certificarem dos seus direitos, bem como das possibilidades que a gestão democrática os oferece. Nesse sentido, os professores estão ficando mais criteriosos e escolhendo colegas que realmente demonstrem compromisso com a aprendizagem.

A pergunta seis questiona ao coordenador qual é seu compromisso na aplicação da gestão democrática. As três respondentes acham que seu compromisso como coordenadoras pedagógicas é político e pedagógico. Político por estar formando sujeitos que exercem seu direito de cidadãos e pedagógico porque auxilia diretamente o educador. Em seu trabalho com teor político, o coordenador pedagógico abre discussões sobre as teorias e os sistemas políticos atuais e sua relação com os direitos do homem, abordando assuntos como democracia, diversidade e globalização.

Para que a escola alcance o objetivo de desenvolver aprendizagens, é necessário executar um trabalho coletivo, onde cada sujeito conhece seu papel em relação à formação do educando, isso implica que o coordenador pedagógico, segundo Bruno (2010):

É aquele que, na instituição, impulsiona, motiva, provoca, desafia e instiga seu grupo a se questionar sempre, a refletir sobre sua própria prática, a buscar alternativas para as mudanças, atuando como o mediador de um processo no qual os professores confrontam suas ideias com ideias dos autores e de seus pares, em sucessivas sínteses que se traduzem na ação de aprender (p.88).

A habilidade comunicativa do coordenador pedagógico deve ter, dá a ele condição para fazer do espaço escolar, um espaço de discussão e mudanças. É fundamental que nas reuniões pedagógicas sejam sempre tratados assuntos que impulsionem a autoavaliação, seu compromisso com a aprendizagem, responsabilidade com o aluno. O desafio do coordenador pedagógico é amparar o professor intelectualmente, abordando, em estudos coletivos, assuntos como avaliação, currículo e aprendizagens. Desse ambiente de discussão é provável que surja aprendizagens para todos os participantes e também para o próprio coordenador.

A questão sete investiga qual expressão que o professor já ouviu por parte dos colegas enquanto está no cargo de coordenador. As três respondentes informaram que as expressões mais ouvidas por elas são de aliado e mediador. A coordenação pedagógica é uma atividade de acompanhamento permanente ao trabalho do professor.

A partir da relação criada entre coordenador e professor, é natural surgirem denominações baseadas nas atividades realizadas pelo coordenador. É natural que surjam definições ao papel do coordenador diante das muitas atividades que ele desenvolve. Um exemplo desses conceitos é o de aliado e está ligado à aliança criada entre professor e coordenador. A partir dessa parceria são investigadas as dificuldades encontradas pelo professor e o coordenador pedagógico oferece orientações para enfrentá-las. Segundo Pessoa (2010), a ajuda da coordenação pedagógica vai,

Detectar qual é essa dificuldade, especificamente, e propor reflexões que apontem caminhos possíveis para o avanço dos alunos no processo de aprendizagem, ou seja, é necessário que saiba realizar intervenções pontuais junto aos professores. Portanto, o coordenador pedagógico deve ter um olhar sensível e refinado para sua equipe (p.108).

O professor encontra dificuldades no seu trabalho pedagógico e normalmente a primeira ajuda a que ele recorre é a coordenação pedagógica, nota-se aí a significação que o coordenador tem no processo ensino-aprendizagem. As intervenções que o coordenador realiza devem estar baseadas no conhecimento prévio do trabalho realizado pelo educador em sala de aula. Normalmente essas informações são expostas pelo próprio professor, que diante das dificuldades, sempre dialoga com o coordenador, seja apenas para relatar um fato ou para criarem juntos, estratégias que alcancem as particularidades da turma.

A oitava pergunta questiona ao coordenador o que é exigido dele para desenvolver as funções deste cargo. As três respondentes acreditam que ser intelectualmente atualizado e pacificador são as características necessárias no perfil do profissional para assumir o cargo de coordenador pedagógico.

São poucos os estudos sobre quais saberes e competências o coordenador deve ter para melhor desenvolver sua ação nos âmbitos teórico e prático com os professores. Normalmente os coordenadores são profissionais que já possuem experiência na área que está coordenando, por exemplo, educação infantil.

Além dos colegas perceberem a mediação da coordenação pedagógica, o próprio coordenador deve se ver dessa forma. Para esse fim, o coordenador deve se apropriar de conhecimentos sobre a comunidade escolar.

O coordenador, na visão de Placco e Souza (2010),

Deverá, também, cuidar de sua própria formação, reservando tempo e mantendo-se motivado para estudar, participar de cursos, compartilhar com pares etc., em um processo contínuo e permanente, em que a reflexão e a autoavaliação se constituem em suas principais ferramentas de trabalho (p.60).

À medida que o coordenador pedagógico desempenha seu trabalho de acompanhar, orientar e sugerir, naturalmente ele passa por uma inquietação pessoal no que diz respeito aos seus próprios conhecimentos. São muitas angústias e dúvidas trazidas pelo grupo de professores, o coordenador deve ter perfil de pesquisador, investigador e interesse em atualizar-se das estratégias de ensino que podem ser aplicadas.

A questão nove procura saber do coordenador pedagógico quais os fatores que dificultam a execução do seu trabalho. As respondentes, unanimemente, acreditam que a substituição do professor regente é de fato, o que mais dificulta o rendimento da coordenação pedagógica. Portanto, é sabido que ao desempenhar qualquer função no ambiente de trabalho, o profissional certamente encontrará fatores que comprometem suas atividades.

Placco e Souza (2010) observaram que o coordenador pedagógico,

É um profissional que não consegue encontrar espaço de atuação, nos âmbitos físico e material (tempo, local, material, acesso a todos os professores etc.) ou como disponibilidade interna e motivação (predisposição, competência, confiança, desejo etc.) para desenvolver a ação de coordenar, que como o próprio nome diz, implica articular vários pontos de vista ou atividades em direção a um objetivo comum (p. 48).

Em relação à questão da substituição, vale ressaltar que o coordenador assume um compromisso pedagógico com a construção de uma aprendizagem significativa do educando. Nesse sentido, é fundamental que o aluno passe suas horas na escola em atividades direcionadas e acompanhadas por um profissional da educação. Logo, na ausência do professor regente, o coordenador é imediatamente o substituto primário desse profissional, a fim de que a aprendizagem não fique

comprometida. Contudo, isso não deve ser uma regra, ou reduzir o seu trabalho apenas a esta ação.

A pergunta número dez, solicita ao coordenador que aponte as tarefas realizadas no seu dia a dia na escola.

Tabela 05 – Atividades que o coordenador pedagógico realiza na rotina escolar.

Variáveis	Frequência
Articular o trabalho dos professores com as ideias da equipe gestora.	03
Provocar discussões sobre as atualidades na educação.	03
Investigar as dificuldades e acertos no trabalho desenvolvido na escola.	01
Providenciar recursos e alternativas para auxiliar o trabalho do professor regente.	03

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito às tarefas desenvolvidas, as três coordenadoras apontam que articular o trabalho dos professores em parceria com as ideias da equipe gestora, provocar discussões coletivas sobre as atualidades da área da educação e providenciar recursos e alternativas para ajudar o professor regente, são as mais importantes. Apenas uma respondente acha investigar as dificuldades e acertos no desenvolvimento do trabalho dentro da escola é tarefa do coordenador. Na verdade, todas as tarefas do coordenador estão interligadas e sempre focadas na mediação.

Na vivência escolar as tarefas que o coordenador executa são fundamentais para alcançar os objetivos da unidade escolar, haja vista o acompanhamento feito ao professor em suas atividades docentes, atendimento aos alunos para auxiliar o professor regente a identificar as dificuldades no processo.

É importante que o coordenador viabilize momentos com o grupo, para discussão sobre as atualidades e mudanças propostas na educação. Na visão de Pessoa (2010), a educação é construída identificando, refletindo e reformulando diferentes perspectivas para que, a partir delas, outras discussões possam acontecer.

O coordenador pedagógico, enquanto membro da equipe gestora auxilia, prioritariamente, na análise do processo ensino-aprendizagem aplicado na escola.

Ou seja, observa, investiga e articula estratégias que promovam aprendizagens significativas. O resultado desse trabalho pode ser exposto no espaço das reuniões pedagógicas coletivas. É possível apresentar as metas e objetivos elaborados pela equipe gestora, além de ser possível discutir as fragilidades do processo, gerando uma reflexão para possíveis mudanças.

A última pergunta do questionário aplicado ao coordenador investiga o que poderia colaborar para o desenvolvimento do seu trabalho. De acordo com as três respondentes, o que possibilita práticas de boa qualidade no trabalho na coordenação pedagógica é realmente reduzir o número de substituição de professores regentes.

O foco da ação escolar é o aluno, mas o coordenador precisa de tempo para apropriar-se da diversidade de conhecimentos, aprendizagens e dificuldades do seu público. Precisa organizar suas ideias, planejar as atividades que realizará com os professores, além de atentar-se para sua própria formação, isso tudo requer disponibilidade de tempo.

Para reverter às dificuldades é necessário que os integrantes da equipe gestora estejam conscientes das funções que cada um exerce e sejam parceiros. Para Sá (2011),

As ações que podem e devem ocorrer no seio das instituições só terão repercussão se a escola e seus agentes modificarem o olhar para o seu papel quanto à formação do aluno e, por conseguinte, modificar a organização e estruturação das atividades curriculares em seu Projeto Pedagógico (p. 36).

Os agentes escolares devem superar o individualismo e começar a enxergar a importância de cada um fazer sua parte. A educação é uma área carente de boas condições de trabalho, o que gera o afastamento de alguns profissionais com problemas de saúde. A administração escolar não pode prevê nem evitar essa situação de afastamento, mas é possível fazer uma campanha de parceria entre todos os educadores para que o coordenador pedagógico não fique sobrecarregado.

Um dos objetivos específicos desse trabalho era comparar a visão dos professores com a do coordenador pedagógico e verificou-se que as duas são bem similares. A partir dos resultados, notou-se a importância de valorizar a função do coordenador pedagógico na escola, mais que isso, é necessário oferecer condições para que ele desenvolva suas atividades e não seja impedido tão constantemente pelas adversidades do dia a dia. Por outro lado, verifica-se que a concepção da

gestão democrática é algo que já está criando raízes no ambiente escolar e desperta nos professores a vontade de promover uma educação de qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação se ateve, por anos, a modelos de administração que centralizavam a autoridade apenas na pessoa do diretor. A gestão democrática surge para romper essa estrutura fechada e promover a participação coletiva.

A análise da pesquisa realizada nesse trabalho demonstrou que as pessoas envolvidas no processo educacional estão atualizadas sobre as características da gestão democrática. Mais que isso, os sujeitos estão conscientes das mudanças que podem acontecer e ficam atentos se os representantes eleitos, quer sejam do Conselho Escolar ou da própria direção escolar, estão realmente preocupados em promover as tão sonhadas mudanças na educação.

O estudo demonstrou que o coordenador é peça-chave na implantação da gestão democrática. Ele, juntamente com a equipe gestora, sustenta a busca de que as ideias inovadoras da gestão democrática sejam mais que aceitas pela comunidade, na verdade tornem-se objetivos da coletividade.

O presente estudo sinaliza a transformação que está acontecendo com as concepções dos sujeitos escolares. Por exemplo, verifica-se a participação coletiva nas atividades realizadas internamente e a direção da escola não trabalha mais isolada. Em momentos importantes, como a elaboração do Projeto Político Pedagógico, as investidas que a equipe gestora se propõe a fazer com os pais resultam em uma presença mais efetiva deles nas assembleias.

A gestão democrática traz a comunidade pra dentro da escola porque foca na realidade do entorno da escola. É comum o coordenador pedagógico articular projetos de trabalho que envolvam, de alguma forma, os pais. Seja para contar suas experiências aos alunos, para promover uma oficina a partir de suas habilidades individuais ou ainda para prestigiar os murais que expõem os trabalhos desenvolvidos por seus filhos em sala de aula.

O coordenador pedagógico é elo de formação continuada do professor. Ele repassa textos que tratam de eixos atuais como diversidade e direitos humanos e provoca reanálise da postura que os professores estão tendo diante das diferenças que cada um tem. Prática democrática é isso - respeitar as escolhas do outro, investigar formas de convívio saudável nesse ambiente rico de especificidades que é a escola.

Este trabalho faz uma reflexão sobre o que compromete as ações e intervenções do coordenador pedagógico. Sabemos que a rotina de uma escola é imprevisível e que a solução das emergências sempre recai sobre o coordenador, considerando que ele não tem turma definida e o atendimento individual ao professor regente é flexível. Torna-se importante que o coordenador organize suas tarefas diárias e que seja criativo para reelaborar suas tarefas diante de imprevistos.

Este estudo nos mostra a reconstrução do papel da coordenação pedagógica na escola pesquisada. O professor regente espera do coordenador pedagógico muito mais que projetos prontos e atividades copiadas. Atualmente o coordenador é referencial quando o professor busca auxílio para superar suas dificuldades profissionais e ainda uma figura de consulta prévia que medeia o encontro com o diretor ou vice-diretor.

O professor que assume o cargo de coordenador pedagógico deve ter a visão bem clara que sua tarefa é complexa e tem teor político, pedagógico e pessoal. Ele deve estar ciente que as relações estabelecidas entre coordenador/professor e coordenador/aluno podem frutificar em aprendizagem significativa, que é o objetivo central do processo educativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Celso. **A Aceita um Conselho? Como organizar o colegiado escolar**. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2002.

ARAÚJO, Catarina Pereira de; MUNDIM, Elisângela Duarte Almeida. Conceitos e desenvolvimento de práticas curriculares. In SOUZA, José Vieira de (org). **Políticas de educação no Distrito Federal: evolução e perspectivas**. Brasília: Liber Livro, 2012, p. 157 – 195.

BASTOS, João Baptista. Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. In: BASTOS, João Baptista. (Org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor. Caderno 5 do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Elaboração Ignez Pinto Navarro... [et al.]. Brasília : MEC, SEB, 2004.

_____. Presidência da República. Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/l9394.htm>. Acesso em: 16 de outubro de 2012.

BRUNO, Eliane Bamibini Gorgueira. **Os saberes das relações interpessoais e a formação inicial do coordenador pedagógico**. Tese (Doutorado). São Paulo, Pontifícia Universidade católica, 2006. Disponível em: <<http://www.dominionpublico.gov.br/download/texto/cp007361.pdf>>. Acesso em 28 de março de 2013.

BRUNO, Eliane; ABREU, Luci Castor de; MONÇÃO, Maria Aparecida. Os saberes necessários ao coordenador pedagógico de educação infantil: reflexões, desafios e perspectivas. In ALMEIDA, Laurinda Carvalho de; SOUZA, Vera Maria Nigro de (org). **O coordenador pedagógico e a atendimento à diversidade**. São Paulo: Edições Loyola, 2010, p. 77 – 98.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. **Autonomia da Gestão Escolar: Democratização e Privatização, duas faces de uma mesma moeda**. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba. 2005

DOURADO, Luiz Fernando. **Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e Perspectivas**. Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100.pdf>>. Acesso em: 19 outubro de 2012.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 3. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____, Antônio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

LIBANEO, Jose Carlos. **Organização e gestão escolar. Teoria e prática**. 5 edição. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. **Gestão Escolar Democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **A Regra e o Jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. Campinas: UNICAMP, 2000.

MONTEIRO, Carlos Antônio Ferreira: **Gestão democrática como processo de alteração estrutural**. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Brasília, V.88, n. 219, p. 363-389, maio/ago. 2007. Disponível em <http://rbep.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/viewFile/503/514>. Acesso em 09 de abril de 2013.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa?** Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2000.

_____, Vitor Henrique. **Crítica da estrutura da escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

_____, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

PESSÔA, Lílian Corrêia. Coordenação de professores alfabetizadores: um desafio a ser vencido. In ALMEIDA, Laurinda Carvalho de; SOUZA, Vera Maria Nigro de (org). **O coordenador pedagógico e a atendimento à diversidade**. São Paulo: Edições Loyola, 2010, p. 99 – 110.

PILETTI, Nelson. **Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental**. São Paulo: Ática, 1998.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; SOUZA, Vera Lúcia Trevisan de. Diferentes aprendizagens do coordenador pedagógico. In ALMEIDA, Laurinda Carvalho de; SOUZA, Vera Maria Nigro de (org). **O coordenador pedagógico e a atendimento à diversidade**. São Paulo: Edições Loyola, 2010, p. 47 – 61.

RODRIGUES, Ruth Meyre Mota. Políticas de gestão da educação: desafios e tendências. In SOUZA, José Vieira de (org). **Políticas de educação no Distrito Federal: evolução e perspectivas**. Brasília: Liber Livro, 2012, p. 69 – 96.

SÁ, Giedre Terezinha Ragnini. **A gestão educacional na contemporaneidade e a construção de uma escola emancipatória à luz da teoria de Antônio Gramsci**. Campinas: Mercado de Letras, 2011.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. Educ. rev., Belo Horizonte, v. 25, n. 3, dez. 2009 .

Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982009000300007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 15 de outubro de 2012.

TAVARES, Wolmer Ricardo. **Gestão pedagógica: gerindo escolas para a cidadania crítica**. Rio de Janeiro: Wak Ed., 2009.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção possível**. 29 edição. Campinas, SP: Papirus, 2011.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO: PROFESSOR



Universidade de Brasília

Escola de Gestores

Curso de Pós Graduação Lato sensu em Coordenação Pedagógica

Este questionário é um instrumento de coleta de dados para o Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-graduação em coordenação pedagógica e tem como objetivo analisar o papel do coordenador pedagógico dentro da proposta da gestão democrática.

Atenciosamente,

Arinalda Oliveira Ramos

arinalda@hotmail.com

Professor, favor informar a quanto tempo trabalha nesta unidade de ensino:

() 2 anos () mais que 2 anos () menos que 2 anos.

1. Quais destas características você identifica como sendo da gestão democrática?

() Incentivo à participação dos profissionais e da comunidade escolar em decisões administrativas e pedagógicas.

() Construção participativa do projeto político pedagógico da escola.

() Autonomia pedagógica e administrativa.

() As características da gestão democrática ainda não são claras pra mim.

2. Quais dos sujeitos abaixo você considera ativo na gestão democrática aplicada nesta instituição de ensino:

() diretor () professor () coordenador () pais.

3. Onde você identifica aplicação da gestão democrática no ambiente escolar?

() em todos os âmbitos da escola () na elaboração do Projeto Político Pedagógico

() na avaliação institucional () na área administrativa () no trabalho coletivo dos professores/coordenador/direção.

4. Em relação aos modelos anteriores de gestão escolar, a gestão democrática:

() permite maior participação de toda comunidade escolar

() mantém o mesmo nível da participação coletiva

() ainda é cedo pra fazer uma avaliação.

5. Quais os mecanismos utilizados pela equipe gestora para possibilitar a participação da comunidade no processo da gestão democrática?

() reuniões/assembleias () eventos culturais () comunicado por escrito.

Outros: _____

6. Como você considera o trabalho desenvolvido na escola?

() unificado () participativo () já chega tudo pronto.

7. A Associação de Pais e Mestres ou o Conselho Escolar,

- () é atuante () usada para autorizar compras com a verba pública
() não tenho conhecimento a respeito das funções da APAM.

8. O coordenador pedagógico é:

- () membro da equipe gestora () organizador das atividades pedagógicas
() mediador entre a direção e grupo de professores.
() Figura de referência na escola para tratar de assuntos administrativos/pedagógicos.

9. Na sua opinião, qual a função do coordenador pedagógico?

- () Acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação.
() Colaborar com a formação continuada dos professores.
() Auxiliar os professores no desenvolvimento dos projetos pedagógicos.
() Fiscalizar o professor (horários, atividades pedagógicas, domínio de classe).
() Substituir professores.

Outras:

10. Na sua opinião, o que não é tarefa do coordenador pedagógico:

- () Atender pais e/ou responsáveis.
() Ficar à disposição apenas para solucionar assuntos administrativos
() Fiscalizar o professor (horários, atividades pedagógicas, domínio de classe).
() Substituir professores.
() Buscar diferentes estratégias para melhor aprendizagem do aluno.

Outras:

APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO: COORDENADOR PEDAGÓGICO



Universidade de Brasília

Escola de Gestores

Curso de Pós Graduação Lato sensu em Coordenação Pedagógica

Este questionário é um instrumento de coleta de dados para o Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-graduação em coordenação pedagógica e tem como objetivo analisar o papel do coordenador pedagógico dentro da proposta da gestão democrática.

Atenciosamente,

Arinalda Oliveira Ramos
arinalda@hotmail.com

1. A respeito da gestão democrática,

- () Apenas mais um modelo de gestão, melhor não esperar muito.
- () Tem como objetivo maior desenvolver uma gestão participativa, onde o gestor e o coordenador pedagógico são mediadores das ligações entre escola – comunidade – família.
- () Modelo de gestão com melhores condições para exercício da cidadania.

2. A gestão democrática oferece maior autonomia para a comunidade escolar tomar decisões.

- () Sim, isso acontece.
- () Não, as decisões ainda não são tomadas em conjunto com outros órgãos.

3. Onde você identifica aplicação da gestão democrática no ambiente escolar?

- () em todos os âmbitos da escola () na elaboração do Projeto Político Pedagógico
- () na avaliação institucional () na área administrativa () no trabalho coletivo dos professores/coordenador/direção.

4. Seu papel na gestão democrática é:

- () Articulador do Projeto Político Pedagógico.
- () Mediador entre direção – professores – pais.
- () Socializador de práticas pedagógicas.

5. Porque você resolveu assumir o cargo de coordenador pedagógico?

- () Entendo que a gestão democrática me possibilita ser um agente de formação e transformação.
- () Trabalho com esta equipe gestora há algum tempo e formamos uma boa equipe.
- () Sou a mais nova em tempo de serviço na secretaria de educação.

() Precisava de um horário flexível.

6. O compromisso do coordenador pedagógico é:

() político () político-pedagógico () pedagógico

7. Qual expressão você já ouviu de colegas enquanto está no cargo de coordenador?

() Bombril () quebra-galho () coringa () fiscal () articulador
() mediador () dinâmico () formador () salva-vidas () aliado.

8. O que o cargo de coordenador pedagógico exige do profissional?

() disponibilidade de tempo.
() ser intelectualmente atualizado.
() ter ampla experiência em educação.
() ser pacificador.

9. Quais os fatores que dificultam a execução do trabalho de coordenador pedagógico?

() Substituição de professor regente.
() Representar a direção da escola frequentemente em reuniões externas.
() Resolver questões administrativas.

10. Podem ser apontadas como tarefas do coordenador pedagógico:

() Formação continuada dos professores.
() Articular o trabalho dos professores com as ideias da equipe gestora.
() Provocar discussões sobre as atualidades na educação.
() Investigar as dificuldades e acertos no trabalho desenvolvido na escola.
() Providenciar recursos e alternativas para auxiliar o trabalho do professor regente.

11. O que poderia colaborar para o desenvolvimento do trabalho do coordenador pedagógico?

() Mais apoio da direção e dos professores.
() Respeito às tarefas que são delegadas ao cargo e não sobrecarregar o coordenador com atribuições administrativas.
() Redução da substituição de professores.
() Cursos de treinamento.